

施設ケアプランからはじめるマネジメント 「思い」で現場を振り回すな 15

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	シルバー新報
号	1031
発行年	2012-08-31
URL	http://id.nii.ac.jp/1204/00000230/

「思い」で現場を振り回すな



ケアカンファレンス（ケアプランの検討会議）では、みんなを盛り上げようと頑張っているリーダー的な職員もいれば、逆に淡々とカンファレンスを進めるようなタイプもいる。どちらがいいのだろうか、どちらもダメなのだろうか。どんなリーダーシップがいいのだろうか。前回に引き続き、この悩みにについて考えてみたい。

②耳を傾ける：リーダーは職員に話したいだけ話さず、一晩中話し込むこともあった。職員の声に対して熱心に耳を傾けた。

③サポートする：リーダーは職員が自分の力で問題を解決できるように育てようとした。彼らの相談にのり、職員はそのリーダーとの日々の相談を通して、彼

例とは大きく異なるリーダーの姿を現場で見ることができた。それとともに、職員は上から管理されるのではなく、自らの力で考え行動する必要も学んだ。

④励ます：リーダーは、問題にぶつかって疲れた職員を勇気付け、やる気が出るように絶えず励ました。何をしなければならぬのかを自分の力で考え、自らの意思で行動するという自主性と自由を重視していたのである。

なぜ彼は、そのような考え方を持っていたのだろうか。その理由は、上から「あれやれ、これやれ」と言われると、言われたことしか実行せず、結果として、利用者に必要なサービスが適切なタイミングで提供されなくなってしまうからである。そのため、そのリーダーはレベルの低いケアになってしまつてを心配して、職員に様々な働きかけをしている。

さて、このようなリーダーの働きかけによって、職員は利用者を前にして自らの力で考え、利用者に最適なサービスをその都度行えるように育っていった。

彼のリーダーシップの根底にあるのは、個々の職員の「気付き」に基づく自主性を重視する姿勢である。自分が何をしなければならぬのか、また今の自分に行けるのかを考えて、自らの意思で行動する力を、信じられないくらい辛抱強く育てていこうとする姿勢である。それは、まるで土に蒔いた種に水をやり、肥料をやり、育てるようなものである。このようなリーダーの個性を多くの職員は親しみを持って受け入れ、リーダーと共に歩むことに満足感を覚えているようであった。その結果、この組織でもかなりの成果を上げたという。

さて、取り上げた2つの事例は明らかにリーダーシップのスタイルが異なっている。しかし、どういうわけか、どちらもかなりの成果を上げていたようだ。2つを比較することで、この点を考えてみることにしよう。

望ましいリーダーシップとは②

職員に合ったリーダーシップを

り方である。このようなスタイルのおかげで施設が1つにまとまり、着実に成果が上がっていったのである。従って、リーダーのリーダーシップがより民主的であればあるほど、施設の成果が大きくなると考えられそうである。

一方、前者の事例では、リーダーシップが職員の参加による民主型とは正反對の専制的なリーダーシップであったにもかかわらず大きな成果が出ている。どうして、このようなことが起こったのだろうか。

その原因を探っていくと、前者の事例の職員は権威に弱いという特徴を持っていることが分かってきた。つまり、職員は上からの圧力に屈しやすいという特性をもっていたために、リーダーに素直に従い、一生懸命に努力した結果、成果が大きくなったのである。リーダーシップの有効性は職員の特性に大きく関係しているようだ。

このように、リーダーシップはリーダーと職員との関係である。適切なリーダーシップが発揮されて十分な成果を出せるかどうかは、リーダーと職員との関係がうまく構築されているかどうかにかかっている。リーダーは職員全体を見回し、その特性を捉えて、それに最も適したリーダーシップを発揮することが必要である。もし職員が自分の意見を出して議論を尽くし、その結果に基づいて仕事の進め方を決めるべきであると考える場合には、職員の持つ力が十分に発揮されるようなやり方をとるのが望ましいだろう。

それに対して、職員が積極的に参加しようとする姿勢が見られず、上から命令されることを待つようなタイプの場合には、かえって参加を促すようなリーダーシップではうまくいかない。むしろ逆に専制的で、ああしろこうしろというリーダーシップの方がうまくいくかもしれない。

従って、事例のどちらのリーダーシップも職員にうまく適合していた点では、ともに望ましいと言える。

ケアプランを立案・実行するにあたって、唯一最善のリーダーシップはなさそうである。その施設の職員の個性などを見極め、ケアプランをうまくできそうなリーダーシップを発揮していくことが重要である。

その際、あなたがリーダーになってからリーダーシップのことを考え始めたのでは遅すぎる。今、リーダーとしての視点を持ちながら、ケアプランに向き合うことが大切なのではないだろうか。（東北学院大学経営学部教授・岡田耕一郎、社会福祉士、介護福祉士・岡田浩子）